

Edgar BUSQUETS OJEDA

ADAPTACIÓN DEL CSS AL MARKETING POLÍTICO

*Trabajo Final de Carrera dirigido por
Josep Ram3n Robinat Rivadulla*

Universitat Abat Oliba CEU

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

Licenciatura en Publicidad y Relaciones P3blicas

2008

Siempre que un movimiento social representa sólo a los suyos, fracasa.

Stanley Crouch

Resumen

El presente trabajo es un estudio sobre la adaptación de la conocida técnica de marketing de los Estudios de Satisfacción de Clientes -*Customers Satisfaction Survey (CSS)*- al marketing político. En él se desarrolla el concepto estratégico de cliente y la importancia de una buena gestión de la cartera de clientes en las empresas. Haciendo un compendio de los atributos más significativos de los CSS, se establece un paralelismo entre empresa y administración para extrapolar los CSS y obtener los Estudios de Satisfacción Ciudadana -*Citizen Survey Satisfaction (CzSS)*. Finalmente, se estudia la utilidad de los CzSS y su aplicación al marketing político, planteando un caso práctico a partir del diseño de una ingeniería de CzSS para Perú.

Resum

El present treball és un estudi sobre l'adaptació de la coneguda tècnica de marketing dels Estudis de Satisfacció de Clients -Customers Satisfaction Survey (CSS)- al marketing polític. En ell es desenvolupa el concepte estratègic de client així com la importància d'una bona gestió de la cartera de clients en l'empresa. Fent un compendi dels atributs més rellevants dels CSS, s'estableix un paral·lelisme entre empresa i administració per extrapolar-ne els CSS i obtenir els Estudis de Satisfacció Ciutadana -Citizen Survey Satisfaction (CzSS). Finalment, s'estudia la utilitat dels CzSS, i la seva aplicació al marketing polític, plantejant-ne un cas pràctic amb el disseny d'una enginyeria de CzSS pel Perú.

Abstract

These case study is an adaptation of a succesfull marketing tool, the Customer Survey Satisfaction (CSS), for a politician porpose. The case study starts working on the importance of the strategic concept of customer around a business environment and the importance of the customer portfolio management on the CSS. Sumarazing key factors, we will build a paralellism between enterprise and administration and we will extrapolate the CSS technic to obtain the Citizen Survey Satisfaction (CzSS). Finally, we will study the utility of the CzSS and we will do a practice case designing an engineering of a CzSS for Peru.

Palabras claves / Paraules clau / Keywords

CSS – CzSS – Satisfacción del cliente – Satisfacción ciudadana - Marketing político Investigación de mercados - Administración pública – Comunicación - Perú

Sumario

Introducción.....	9
1. Importancia del concepto de cliente en la organización.....	13
1.1 ¿Qué entendemos por cliente?.....	14
2. Las nuevas técnicas en investigación del mercados: el desarrollo de los CSS	15
2.1 Objetivos generales de un CSS.....	17
2.2 Etapas de realización de un CSS.....	17
2.3 Estructura de un cuestionario CSS.....	19
3. Hipótesis de extrapolación de los CSS.....	21
3.1 Extrapolación.....	23
4. Contexto actual y percepción de la gestión política entre los ciudadanos.....	24
4.1 Percepción de los ciudadanos de la gestión política.....	24
4.2 Percepción ciudadana por países y por tipo de servicio.....	26
5. De la óptica de oferta en la gestión política al desarrollo de una óptica de demanda.....	28
5.1 Óptica de oferta y óptica de demanda.....	29
6. Imagen corporativa: la importancia de la comunicación de los hechos frente a una mala gestión de expectativas de los políticos.....	31
6.1. La imagen de la administración: imagen de marca.....	32
7. El CzSS (Citizen Satisfaction Survey) y su aplicación al marketing político...	34
8. Niveles de aplicación.....	38
9. Campos de aplicación de resultados obtenidos.....	41
10. Planteamiento de caso práctico.....	42
10.1 Estudio de Satisfacción Ciudadana de la población del Perú.....	44
10.2 Elaboración del cuestionario.....	45
Conclusiones.....	59
Bibliografía.....	63

Introducción

Justificación del estudio

Nos encontramos en un mundo globalizado en el que sus mercados crecen constantemente y están sometidos a continuos cambios, éstos obligan a las organizaciones a actuar de forma eficaz y eficiente para no quedar obsoletas. La vida política y la organización de las administraciones públicas también se ven afectados por estos cambios. La realidad a la que se enfrentan es cada vez más compleja y los ciudadanos a los que representan son cada vez más exigentes. Para ofrecer programas y servicios de calidad a sus ciudadanos necesitan innovar y aplicar nuevas soluciones ingeniosas que se adecuen a esta nueva realidad social.

El objetivo de una buena administración pública es el de satisfacer las necesidades de los ciudadanos, contribuyendo al bien social, de forma económicamente rentable y respetando el medio ambiente. A partir de la adaptación de algunas técnicas de marketing a la vida política, como el Estudio de Satisfacción de Clientes -*Customers Survey Satisfaction* (CSS), se puede optimizar el rendimiento de los organismos públicos y mejorar la relación con la ciudadanía. El resultado es el de unas administraciones más eficientes, centradas en la satisfacción de las necesidades y deseos reales de sus ciudadanos. La clave es plantear objetivos y acciones que contribuyan al bien común, haciéndolo de la mejor manera posible para el mayor número de personas posible.

La intención última del estudio es la de presentar una herramienta útil para la consecución de este objetivo. Por ello, se pretende profundizar en el estudio de la técnica del CSS y adaptarlo a la realidad política, obteniendo los Estudios de Satisfacción Ciudadana -*Citizen Satisfaction Survey* (CzSS). A partir del análisis del porqué de esta técnica, de su utilidad y de sus beneficios, se plantea la extrapolación del CSS a la realidad política y sus particularidades.

Hipótesis investigada

La hipótesis investigada es la de la utilidad de los estudios de CSS en la gestión política. Siguiendo los pasos del sector empresarial, en el que la innovación y la creatividad están tomando un mayor protagonismo, se plantea la extrapolación de la

técnica de marketing de los CSS para su utilización en la creación de estrategias políticas más eficaces, centradas en los deseos y necesidades reales de los ciudadanos. Entendiendo la gestión política como la acción administrativa al servicio del ciudadano, se pretende aportar una nueva herramienta para la mejora de su gestión. Abordando el tema desde un punto de vista teórico y práctico, se profundizará en cada uno de los aspectos relevantes tanto para su adaptación como en su realización, apoyados en ejemplos prácticos y en el diseño de un estudio a modo de ejemplo.

Metodología

Este estudio está basado en distintas fuentes de información académica, documentos publicados, estudios profesionales y la aportación de algunos profesionales del sector. A partir del estudio de todos los materiales obtenidos se ha trabajado de forma teórica para extraer la información necesaria para el análisis y materialización de la hipótesis planteada.

Se ha utilizado información tanto de las clases impartidas durante la licenciatura como del material proporcionado por la Universidad Abat Oliba CEU –en especial del área de marketing, publicidad, creatividad, estrategia publicitaria, comunicación y relaciones públicas- así como información del Master en Marketing que se imparte en la Universidad Tecnológica de Sydney (UTS). También se han utilizado documentos publicados por reconocidos autores de distintos países, estudios de organizaciones públicas y privadas, material contrastado que está colgado en Internet y páginas *web* especializadas.

Algunas aportaciones están basadas en la información de estudios realizados por los consultores de despachos de marketing profesionales para distintos organismos públicos (como ayuntamientos o líderes políticos). Se ha utilizado también información extraída de los organismos, nacionales e internacionales, más representativos en cuanto a información estadística.

Partes en que se divide el trabajo

Primero se estudia la importancia del concepto estratégico de cliente en la gestión empresarial y su satisfacción para la consecución de los objetivos. Como consecuencia de esta nueva definición de cliente, y debido a la importancia que

toma éste para la planificación estratégica de las empresas, se presenta una técnica de investigación de mercados muy utilizada en el mundo empresarial: los CSS. A partir de ésta, se presenta la hipótesis de extrapolación de los CSS al marketing político, haciendo un paralelismo entre los clientes y los ciudadanos, por un lado, y las empresas y las administraciones públicas por otro.

En un segundo bloque, el estudio analiza el contexto actual y la percepción de la gestión política entre los ciudadanos, el cual nos mostrará la necesidad de los CzSS que se pretenden conseguir con la adaptación de los CSS. Sin dejar el análisis de la realidad política actual, se expone la diferencia estratégica en la gestión política cuando ésta actúa con una óptica de oferta y cuando lo hace con una óptica de demanda. Antes de entrar en el estudio de los CzSS, se aborda el concepto de imagen corporativa de las administraciones públicas, incidiendo en la importancia de la comunicación de los hechos frente a una mala gestión de expectativas de los políticos.

En la parte final del desarrollo del trabajo se estudia en profundidad el CzSS como herramienta para conocer las auténticas necesidades y preocupaciones de los ciudadanos. Se muestran sus niveles de aplicación y los campos de aplicación de los resultados obtenidos: para una correcta gestión y para el planteamiento de una campaña electoral. A modo de ejemplo, se hace el planteamiento de una ingeniería de CzSS para la planificación de una campaña electoral de un candidato a la Presidencia de Perú.

Agradecimientos

Este estudio no hubiera sido posible sin la ayuda y guía del profesor José Ramón Robinat. Gracias por su interés y colaboración a lo largo de todo el trabajo.

1. Importancia del concepto de cliente en la organización

Tradicionalmente la actividad comercial se ha desarrollado con una óptica transaccional, es decir, las empresas centraban sus esfuerzos en captar nuevos compradores y abarcar nuevos mercados. Los mercados están cada vez más saturados, se han globalizado. Hay una mayor concentración de la demanda y de los canales de distribución; el margen de beneficio se ha reducido y la competencia es cada vez mayor¹. Debido a la gran competencia y a la multitud de productos similares o sustitutivos, el cliente es cada vez más exigente. Todos estos cambios han hecho que la forma de entender y enfocar los negocios varíe. Las empresas se han visto obligadas a adaptarse al nuevo comportamiento de los mercados, a reinventarse constantemente, haciendo un gran esfuerzo para comprender y satisfacer a sus clientes y no desaparecer.

A raíz de los cambios sufridos en los mercados, el cliente ha tomado mayor protagonismo en las organizaciones. El concepto comercial tradicional, que aplicaba una óptica de oferta en la que lo importante era vender el máximo número de productos y aumentar el número de consumidores, ha quedado obsoleto. En la actualidad, se ha impuesto una óptica de oferta en la cual el cliente es el protagonista de la empresa y el fin último de la organización. Se han creado técnicas y métodos de marketing centrados en mantener y potenciar la actual cartera de clientes. Técnicas como el CRM, CSS o el marketing relacional se han convertido en herramientas comunes e indispensables para los expertos en el marketing.

En la actualidad, la única vía de permanencia en un mercado es la de “captar a un comprador, convertirlo en cliente y conservarlo”². El valor de una empresa se apoya en su cartera de clientes. El cliente es la razón por la que existe una organización, ya que sin clientes ésta no existiría. Gracias a éstos, las organizaciones obtienen los recursos necesarios para poder desarrollar sus actividades comerciales. Mantener a los clientes que ya tiene la empresa y atender sus necesidades de forma satisfactoria se ha convertido en una prioridad para la subsistencia de las empresas. El coste de captación de un cliente es mucho mayor que el coste que supone retener a un cliente. El esfuerzo comercial para vender un producto o servicio a un cliente es menor y por lo tanto la rentabilidad que éste aporta a la organización será mayor (con lo que aumentará su competitividad). Las organizaciones deben adaptarse

¹ ROBINAT RIVAUDULLA, J. R. La gestión y relación con clientes. *Océano*. p.10

² ROBINAT RIVAUDULLA, J. R. La gestión y relación con clientes. *Océano*. p.21

constantemente a la realidad de los nuevos mercados y a sus exigencias. En los mercados actuales, las empresas deben plantearse dos objetivos fundamentales: mantener y desarrollar sus clientes actuales (poniendo especial atención en los mercados que no crecen) y encontrar nuevos compradores para convertirlos en clientes.

1.1 ¿Qué entendemos por cliente?

Es importante distinguir bien entre lo que se entiende por comprador y lo que se entiende por cliente. Un comprador es aquella persona o empresa que hace la acción de comprar una vez, pudiendo repetirla o no. Por ese motivo, diremos que el comprador tiene una relación esporádica en el tiempo. Cuando el comprador entra en contacto con la empresa, ésta debe intentar que el resultado de ése primer contacto sea satisfactorio, ya que de este modo se iniciará una relación más o menos duradera para posibles futuros contactos e intercambios.

El cliente, en cambio, es un comprador que está satisfecho con los productos y servicios de la organización y, por ese motivo, repite la acción de compra. Mantiene una relación dinámica con la empresa, y ésta suele ser a largo plazo. Desde el punto de vista del marketing relacional, un comprador es una oportunidad para establecer una relación y no se ve la acción de compra como un objetivo final en sí mismo, ya que se priorizará la relación a largo plazo antes que una posible acción de compra que no fuera satisfactoria para el cliente y le alejara de la empresa.

Si un comprador está satisfecho habrá muchas posibilidades que repita su acción de compra y se convertirá, si su nivel de satisfacción se mantiene en niveles positivos, en un cliente leal. Cuando un cliente es fiel a la organización, mantiene una relación continuada y cada vez tenderá a comprar más. Se establece una relación de confianza mutua que beneficia a las dos partes: el cliente obtiene lo que necesita de forma satisfactoria y sin ninguna preocupación, mientras que la empresa aumenta la rentabilidad del cliente al necesitar una menor inversión comercial para venderle. El cliente confía en la organización, tiende a aceptar las nuevas propuestas y tendrá buenas opiniones sobre la empresa y sus productos o servicios.

Gracias a los continuos contactos con el cliente se establece una relación que permite conocer mejor sus necesidades y deseos, pudiéndoles satisfacer mejor. Si la relación entre el cliente y la empresa se mantiene con un saldo positivo es porqué

éste está satisfecho con el producto o servicio recibido por la empresa. La satisfacción es un elemento clave para que un cliente sea leal, más aún, es una condición para ésta (aunque no es la única). La satisfacción influye en la acción de recompra, funciona como un actor fidelizantes. “El grado de satisfacción del cliente y la consecuente lealtad se convierten en una indicación de la orientación de la empresa hacia el cliente”³.

2. Las nuevas técnicas en investigación de mercados: el desarrollo de los CSS

Una de las técnicas más eficaces y utilizadas en los últimos años para estudiar cuál es la situación de la empresa en el mercado frente a los clientes es la de los estudio de satisfacción de clientes conocidos como *Customer Satisfaction Survey* (CSS). El CSS “es la técnica clave para la obtención de información y *audit* respecto a cual es la posición de la empresa frente a la cartera de clientes y la calidad de servicio que éstos perciben”⁴. Es un estudio que valora, mediante un cuestionario, diversos aspectos de la relación de los clientes con la empresa (denominados ítems). Su finalidad es la de poder valorar la perspectiva que tienen los clientes sobre la empresa y poder aumentar el grado de satisfacción de éstos respecto a la organización.

Es una herramienta de gran valor y el punto de partida para todo *audit* de calidad de servicio al cliente. Es un estudio cuantitativo (aunque durante su proceso también hay partes cualitativas) que tiene la finalidad de conocer el punto de vista de los clientes sobre la empresa. Parte de la investigación de la población para obtener una información objetiva que ayude a la toma de decisiones y a la creación de estrategias. Al ser un estudio básicamente cuantitativo, la información que se obtiene hace referencia a lo que sucede (la percepción de la gente sobre una organización) pero no explica el porqué de esa percepción.

Gracias a los estudios de CSS se puede determinar cuáles son los factores fidelizantes entre el cliente y la empresa y la importancia que los clientes atribuyen a cada uno de ellos, y así se obtiene una primera valoración de la empresa según

³ MARTÍNEZ-RIBES, J.M.; SOLÉ, L.; CARVAJAL, P. Fidelizando clientes. Gestión, 2000. p.36

⁴ ROBINAT RIVAUDULLA, J. R. Marketing analítico y herramientas del marketing. p.94

cada uno de los clientes. Aportan información a distintos niveles de ventilación⁵: clientes A, B y C, áreas geográficas, tipologías y perfiles de clientes, etc. Los estudios de CCS son también útiles para compararse tanto con la competencia como con la organización misma (determinando la evolución de la posición de la empresa para sus clientes mediante diferentes olas de estudios cada cierto período de tiempo)⁶.

Son estudios que se caracterizan por su valor práctico ya que indican la posición de la empresa sobre aspectos muy concretos, permitiendo saber en que aspectos se debe actuar y con que prioridad hacerlo. Si se realizan de forma dinámica y se comparan varios estudios de distintos periodos, además de valorar el grado de satisfacción de los clientes son útiles para analizar la eficacia de las decisiones tomadas (al comparar los resultados con los obtenidos en estudios anteriores). Por último, otro aspecto más que aporta este tipo de estudio es la imagen que transmite a los clientes. Éstos suelen recibir el estudio como una acción de Relaciones Públicas, como una muestra de interés y preocupación de la empresa hacia sus clientes, por lo que la imagen de la empresa se verá reforzada.

Cabe destacar, que el CSS mide la percepción de los clientes sobre la organización, y ésta no tiene porqué ser objetiva ni coincidir con la realidad. Una vez obtenidos los datos y los resultados del estudio, es conveniente compararlos con los datos objetivos de la empresa que se poseen (indiciación objetiva) o si no los hay realizar un estudio sobre aquellos aspectos que sea posible. Una vez se tengan esos datos objetivos podremos comprobar si coinciden con la perspectiva de los clientes y, si es así, diseñar un plan de actuación para acabar con las posibles debilidades de la empresa y no perder competencia. Si por el contrario, los datos objetivos obtenidos están muy alejados de la percepción de los clientes es probable que el problema no sea funcional sino que lo sea de comunicación. En este caso se debe elaborar un plan de comunicación para que los clientes perciban a la empresa tal y como es, ya que, aunque la realidad sea distinta, la percepción del cliente es lo que le crea su realidad.

⁵ Recibe el nombre de ventilación la información detallada y los datos de gran valor que aportan los resultados del estudio del CSS.

⁶ ROBINAT RIVAUDULLA, J. R. La gestión y relación con clientes. *Océano*. p.84

2.1 Objetivos generales de un CSS

El objetivo principal de un estudio de CSS es el de obtener una información útil que sirva para la toma de decisiones dirigidas a la mejora del servicio a los clientes y a la gestión de la empresa. Pero hay otros objetivos secundarios que se pretenden conseguir con el estudio del CSS, de los cuales los más comunes son:

- Reconocer cuáles son los “factores fidelizantes”.
- Averiguar cuál es nuestra valoración respecto a dichos factores.
- Saber cuál es nuestra posición respecto diversas tipologías de clientes (ABC, Zonas Geográficas, Vendedores, etc.).
- Comprobar cuál es nuestra posición frente a los competidores.
- Información sobre “factores” concretos, permitiendo tomar medidas correctivas.
- Comprobar nuestra evolución frente a los clientes.

2.2 Etapas de la realización de un CSS

Primero debemos definir el conjunto de gente (universo) de estudio y el tipo de información que se desea obtener. Para ello, se deben definir cuáles son los elementos clave que funcionan como factores fidelizantes en la relación entre la empresa y el cliente. Para reconocer éstos elementos es conveniente realizar un estudio cualitativo dentro y fuera de la empresa, el cual consta de entrevistas al equipo directivo, el equipo comercial, a miembros del personal de contacto y a los clientes. Una vez que se saben cuales son los factores fidelizantes se diseña un cuestionario dirigido a los clientes y se procede a la realización de ellos. Finalmente, se analizan los resultados y se realiza una valoración de éstos, y, por último, una vez obtenidas las conclusiones, se presenta el informe de los resultados.

Una vez obtenidos los resultados se puede realizar un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) el cual será el punto de partida para el diseño de un plan de acciones. Por ser un estudio cuantitativo, y dependiendo de los resultados obtenidos, se puede realizar un estudio cualitativo con entrevistas en profundidad para obtener respuestas al porqué de algunos resultados obtenidos en el estudio que despierten o requieran una atención especial. Si se cree conveniente, se establecerán las fechas para posteriores oleadas, las cuales permitirán comparar

los resultados con los estudios anteriores y analizar la eficacia de las acciones llevadas a cabo a partir del anterior estudio.

Obtención de la muestra

Para hacer el cálculo y la selección de la muestra, normalmente se establecen poblaciones finitas ($N < 100.000$ elementos) teniendo en cuenta que ésta sea representativa de la población y de su estructura. El objetivo al determinar la muestra es disminuir el margen de error muestral al menor posible para obtener una alta representatividad.

Cuestionario

Como hemos visto para obtener la información sobre nuestros clientes se debe elaborar un cuestionario⁷. Éste se puede realizar siguiendo principalmente tres métodos: la entrevista personal, la entrevista telefónica o el envío del cuestionario. El cuestionario debe estar dirigido hacia la obtención de información de aquellos aspectos que determinan y configuran la calidad del servicio al cliente, los que llamamos factores fidelizantes.

Factores fidelizantes

Los factores fidelizantes pueden ser generales (comunes a todas las empresas) o específicos. Al diseñar el cuestionario se incorporarán todos aquellos aspectos de interés para la empresa: datos para clasificar al cliente (sin incluir datos personales, ya que funcionan mejor si éste es anónimo), preguntas sobre la relación con la empresa, preguntas sobre sus competidores y sugerencias. Es importante mantener los factores fidelizantes en posteriores oleadas, sólo así podrán compararse los resultados entre éstas. Para determinar los factores fidelizantes se realizarán entrevistas en profundidad con los directivos, con clientes y con personal de contacto y/o ventas.

⁷ En el siguiente punto se indica un modelo de estructura para la realización de un cuestionario CSS.

Valoración y análisis

Posteriormente, se debe tabular y analizar los resultados (lo cual nos informará de la percepción que tienen los clientes de la empresa). El análisis de los resultados se puede realizar, según los objetivos de cada caso, a diferentes niveles de ventilación y de comparación: resultados globales, por tipología de cliente, área geográfica... o comparativos del ítem y valoración de la empresa, comparativa con la competencia, con olas anteriores, etc. Por último se presenta el informe y las conclusiones a partir del análisis de los resultados obtenidos en la investigación del CSS. Las conclusiones aportarán una valiosa información sobre la posición de la empresa en la mente de los consumidores, con lo que sus directivos tendrán los argumentos necesarios para la toma de decisiones sobre dónde se debe actuar y en que orden hacerlo (ya que los resultados están ponderados por grado de importancia del ítem y por grado de valoración del cliente).

2.3 Estructura de un cuestionario CSS

Los CSS pueden estructurarse en cinco bloques. En el primero se presenta el estudio y se explica el funcionamiento del cuestionario, en él se incluyen los datos del cliente y se le agradece su colaboración. El segundo bloque es la parte central y más importante del cuestionario: el test de valoración. En él se valoran los ítems representativos de los factores fidelizantes y se ponderan tanto con el criterio de importancia que le asigne el cliente como con la importancia que le da la empresa. Los factores fidelizantes pueden variar en cada caso, aunque hay algunos de interés general que se pueden incluir en la mayoría de estudios. Entre otros, los factores de interés general pueden incluir preguntas en las que ponderen el grado de satisfacción con: la calidad del servicio de atención al cliente, el producto, precios, gestión de quejas, rapidez del servicio, valoración cuantitativa de la empresa, etc.

El cuestionario cuenta con un tercer bloque con preguntas sobre aspectos específicos de la relación (como por ejemplo el tanto por ciento de las compras que el cliente realiza a la empresa sobre su total de compras). En este apartado, y como complemento a las preguntas cuantitativas del segundo bloque, se puede profundizar en el estudio con un cuestionario de preguntas abiertas tipo:

- ¿Cuánto hace que es cliente de nuestra empresa?
- ¿Cómo conoció nuestra empresa?
- ¿Por qué considera que es cliente de nuestra empresa?
- ¿Qué aspectos valora más positivamente de nuestra empresa? ¿Cuáles los considera más negativos?
- ¿Cuáles son los mayores desafíos a los que se enfrenta su empresa?
- ¿Cómo le ayuda nuestra empresa a afrontar esos desafíos?
- ¿Cuál es su mayor competidor? ¿Cuáles son sus fuerzas y sus debilidades?
- ¿Cuáles son sus mayores fuerzas y debilidades?
- ¿Qué aportamos que no lo haga otra empresa en el mercado?
- ¿Qué cambiaría de nuestra empresa?
- ¿Cree que en cinco años seguirá usted siendo cliente de nuestra empresa?

En el cuarto bloque, que es opcional, se realiza un test de valoración de los competidores, identificando cuáles son éstos y valorándolos en relación a los ítems de la relación incluidos en el bloque dos. En la parte final, se incluyen preguntas abiertas a modo de cierre y un apartado de sugerencias, y por último se incluye la despedida y los agradecimientos en forma de cierre. Es conveniente incluir la confirmación de que el estudio es anónimo –ya que obtendremos unos resultados más sinceros- y las normas de reemisión en el caso de que el estudio se realice por correo.

3. Hipótesis de extrapolación de los CSS

Las sociedades modernas necesitan de un sector público que defina los principios operativos de la sociedad realizando aquellos servicios públicos esenciales para el interés de los ciudadanos. El gobierno ha de funcionar cómo un catalizador de los deseos y necesidades de los ciudadanos, llenando los vacíos que el mercado no hace. Tal y como dice Macías Herrera “es necesario un mayor interés en las políticas que en la política”⁸. El coste que supone el funcionamiento del gobierno hace que los ciudadanos sean muy exigentes con la eficacia y la eficiencia de éstos –tal y como se espera de una empresa.

La opinión pública es, en general, crítica con sus gobiernos y con sus acciones –lo cual refleja su descontento. Los índices de confianza con los políticos son muchas veces bajos y hay numerosas críticas hacia el derroche que éstos hacen en su gestión, hacia la falta de servicios que se creen necesarios, la corrupción, falta de infraestructuras, tasas de impuestos elevadas, organismos lentos e inflexibles, etc. Ante este sentimiento de descontento parece conveniente que el sector público debe mejorar tanto en su rendimiento real como en el que perciben los ciudadanos, para mejorar así su confianza y satisfacción y, como consecuencia, recibir un mayor respaldo de éstos.

La valoración de una administración depende del grado de satisfacción que el ciudadano tiene de la prestación de servicios que ésta le ofrece. La valoración ciudadana parte de la percepción que éstos tienen sobre la gestión y las acciones que realiza la administración. Esta percepción o imagen, conocida como la verdad del ciudadano, no tiene porque ser la misma que la que esperan sus gestores ni tiene porque ser del todo real (igual que pasa con la relación entre cliente y empresa). Por ese motivo, es fundamental saber cómo percibe el ciudadano a la administración y cuál es el grado de satisfacción que tiene en relación a los servicios que recibe, la valoración que hace de sus iniciativas, planes o proyectos. Sólo así, la administración podrá tomar las decisiones correctas o, en el caso de que el problema sea de comunicación y no en el planteamiento estratégico, comunicar de un modo más adecuado con el ciudadano para que no haya diferencias entre lo que realiza la administración y lo que percibe el ciudadano.

⁸ Herrera Macías, A., Gestión y política, Vol. II, núm. 1, enero-junio 1993.

Todas las organizaciones están sometidas a una fuerte competencia, deben afrontar nuevos retos y adaptarse a la realidad de un mundo que avanza a un ritmo cada vez mayor. Es por ello, que las organizaciones deben adaptarse y reestructurarse sino quieren perder competitividad y desaparecer. Los gobiernos, igual que las empresas, tienen que interpretar las necesidades cambiantes del entorno y vender sus méritos a los ciudadanos, que son quien les elige y financia su gestión con los impuestos. Para ello, nos parece necesario anotar que el punto de partida para realizar una buena gestión de la administración se encuentra en la identificación de los aspectos que el ciudadano necesita y desea, a la vez que se descubren aquellos aspectos en los que no está satisfecho. Por ese motivo, es necesaria una investigación que se puede obtener con un estudio de satisfacción aplicado al ciudadano, igual que sucedía en el caso visto de los CSS para las empresas. Sin esta investigación cualquier empresa o administración estará actuando con una óptica de oferta, ofreciendo lo que ella cree que es mejor pero sin una investigación previa⁹.

Para obtener un mayor grado de satisfacción es más aconsejable conocer las auténticas necesidades y deseos de los ciudadanos, saber cuáles son los aspectos que realmente preocupan a los ciudadanos, y poder así actuar con una óptica de demanda. Sabiendo cuáles son los aspectos que más interesan se tendrá consciencia de la realidad en cuanto a la valoración de la gestión administrativa y averiguar cuáles son los puntos fuertes y débiles. Es importante también ponderar el grado de importancia para cada uno de esos aspectos para establecer una priorización de los objetivos estratégicos que se desean conseguir y poder así lograr una actuación bien dirigida y centrada hacia el ciudadano (cliente) y su satisfacción.

Los organismos públicos pueden beneficiarse de las técnicas y planteamientos que el marketing les puede aportar, ayudándoles a concretar su misión, resolver problemas y obtener mejores resultados. Por este motivo, se propone adaptar la técnica del CSS con la que las administraciones obtendrán una información valiosísima con la que mejorar su gestión a la vez que adoptan estrategias de comunicación más acertadas. Durante el trabajo, veremos como gracias a la conocida técnica de marketing del CCS, las administraciones públicas pueden mejorar su gestión y aportar mayor valor a los ciudadanos y a su satisfacción. Así pues, el gobierno gracias a la objetiva y precisa información que le aporta esta

⁹ Este concepto se tratará en profundidad en el punto seis: De la óptica de oferta en la gestión política al desarrollo de una óptica de demanda.

técnica de marketing, puede actuar con mayor calidad, velocidad, eficiencia, comodidad y justicia con sus ciudadanos¹⁰.

3.1 Extrapolación

El concepto estratégico de cliente ha tomado una importancia vital para todo tipo de organizaciones –ya sean del sector público o privado. Tal y como David Osborne y Ted Gaelbler¹¹ nos muestran en su estudio sobre la transformación del servicio público, el ciudadano (entendido cómo consumidor) ha adquirido una gran importancia en los planteamientos y estrategias que los gobiernos más vanguardistas practican. Osborne y Gaelber plantean un gobierno dirigido por el consumidor y no por la burocracia. Esto sucede como consecuencia del crecimiento en el desarrollo de la sociedad. Hace cincuenta años dos terceras partes de los trabajos no requerían el desarrollo de habilidades, y tan sólo una tercera parte requería un desarrollo intelectual. En la actualidad, estas cifras se han invertido. Esta nueva sociedad ante la que se enfrentan los gobiernos establece una relación más compleja entre éstos, ya que la sociedad tiene más expectativas sobre sus gobiernos¹².

Los ciudadanos son la razón de ser de cualquier órgano público y sin ellos, y sin sus votos, la administración dejaría de existir. Por ello debemos pensar en el ciudadano como un cliente para la administración. Los pilares sobre los que se sustenta la hipótesis de extrapolación del los CSS al marketing político pasan por entender la relación entre la administración y los ciudadanos como la de una empresa con sus clientes. La administración (la empresa) debe entender al ciudadano como un “cliente” con unas necesidades y deseos específicos que debe satisfacer y trabajar en equipo por y para ellos. Para lograr este propósito debe realizar una gestión eficaz y adecuar sus decisiones a las auténticas necesidades del cliente, persiguiendo unos objetivos que realmente coincidan con los del ciudadano.

“El ciudadano quiere que le resuelvan sus problemas, quiere un Ayuntamiento-Gestor tanto o más que un Ayuntamiento-Político”¹³. Los estudios de CSS aplicados a los ciudadanos pueden facilitar la comunicación entre las dos partes, administración y ciudadanos. Gracias a ellos la administración puede aumentar el

¹⁰ Kotler P., Lee N.; Marketing en el sector público. Pearson. 2007

¹¹ Obsorn, D. & Gaelbler, T.; Government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. 2006

¹² gestionypoliticapublica.cide.edu/num_anteriores/Vol.II_No.I_1ersem/HMA_Vol.II_No.I_1ersem

¹³ ROBINAT RIVAUDULLA, J. R. Estrategias de desarrollo municipal. p.4.

nivel de conocimiento sobre que quieren realmente los ciudadanos. Con esta técnica, adaptada a la gestión administrativa, se obtendrá la información concreta y específica sobre el funcionamiento de la gestión que se debe realizar frente a la que se está haciendo, así como de cada uno de los aspectos analizados (ítems) para toda la población de forma global y por segmentos (geográficos, profesionales, educativos, edades...). A partir de los resultados obtenidos se conocerá el nivel de satisfacción ciudadana de los diferentes “servicios” que presta la administración. Esto les permitirá actuar adecuadamente frente a resultados negativos, si los hay, pudiendo tomar decisiones correctivas o desarrollar un proceso de comunicación para explicar el porqué de posibles diferencias entre lo que hace la administración y lo que percibe el ciudadano.

Es por ello que la administración tiene que entender al ciudadano como un cliente, adoptar una visión análoga a las empresas y ver al ciudadano como un cliente de los servicios que les brindan. En base a esta visión, la administración adquirirá la capacidad de desarrollar un servicio de calidad dirigido al logro de su satisfacción, funcionando cómo catalizador de los deseos y necesidades de los ciudadanos.

4. Contexto actual y percepción de la gestión política entre los ciudadanos (clientes)

La política, en los sistemas democráticos, es la actividad humana que consiste en dirigir un estado, comunidad, etc. para el logro de unos objetivos marcados por el grupo de individuos al que representa. El poder se reparte entre la totalidad de los miembros del colectivo, mediante mecanismos de participación directa o indirecta, en la cual las decisiones son ejecutadas por los representantes elegidos por los ciudadanos. Desde este punto de vista, se entiende que el fin principal de la existencia de una administración pública es la de servir a sus ciudadanos. Su razón de ser es la de satisfacer las necesidades de sus ciudadanos y mejorar su calidad de vida, gracias al desarrollo económico y social de toda la comunidad de forma justa y satisfactoria para sus miembros.

4.1 Percepción de los ciudadanos de la gestión política

Todos los representantes políticos estarán de acuerdo en que su función es la de servir a la ciudadanía, pero si preguntamos a los ciudadanos seguramente no todos

creerán que sus representantes actúan de esa forma. Sin querer entrar en un análisis político de las intenciones de los políticos, ya que no es el objeto de este estudio, resulta importante centrarnos en el hecho de que los ciudadanos no siempre perciben a éstos como sus representantes a su servicio, sino que muchas veces entienden que lo que hacen se alejan de su voluntad o necesidades. Este distanciamiento con los dirigentes tiene unas connotaciones negativas que se traducirán en la deslegitimación de los gobiernos (con el riesgo de perder el soporte de sus simpatizantes en las próximas elecciones) o en una mala gestión (ya que si no actúan como representantes de las personas que confiaron en ellos, el logro de los objetivos se hace imposible y están condenados al fracaso).

Igual que sucede en la relación entre un cliente y la empresa, los ciudadanos tienen unas expectativas y unos niveles de exigencia hacia las organizaciones públicas que los representan deben cubrir. Los puntos de contacto entre la administración y el ciudadano son constantes y abarcan innumerables aspectos de la vida cotidiana de la gente: desde que por la mañana una persona conduce hacia el trabajo y se encuentra en un atasco, hasta las retenciones que se aplican en los sueldo a final de mes o la programación que emiten en las televisiones públicas. Los servicios que presta la administración están en constante contacto con la ciudadanía y es por ellos que son sometidos constantemente a la valoración de los ciudadanos, sus clientes.

En muchos ámbitos de la vida, el ciudadano puede relacionar la influencia de la gestión política, ya sea de forma directa o indirecta. Cada vez que interactúa el ciudadano y la administración, el primero aprende algo de la organización y de la forma de actuar de ésta. Por lo tanto, su relación y la forma de percibir al servicio que le prestan se verá influida. La suma de todas las relaciones establecidas con la administración, ya sean directas (como la tramitación de un visado) o indirecta (la creación de un nuevo polideportivo), serán los atributos que formarán la imagen de marca de una administración e influirá en el nivel de satisfacción hacia ella.

Debido a esta relación constante en el tiempo, es importante que el político no vea al ciudadano como un comprador, y que éste no se sienta como tal. Cuando un político sólo se acuerda del ciudadano cuando hay elecciones y no actúa con óptica de demanda durante su mandato, la satisfacción del ciudadano se verá afectada y su relación se deteriorará. Mientras que si se piensa en él como lo hace una empresa ante un cliente, sus acciones estarán dirigidas a su satisfacción y se reforzará la relación entre ambos y su nivel de confianza aumentará.

4.2 Percepción ciudadana por países y por tipo de servicio

La confianza de los españoles en sus administraciones públicas, según un estudio de *World Value Survey*¹⁴, alcanza el 41% (índice que permanece constante en las últimas décadas). Comparándolo con otros países europeos no se aleja mucho: Alemania (39%), Finlandia (41%), Austria (42%), Bélgica (46%), Francia (46%) o Suiza (46%). Los países con mejor índice de confianza a nivel mundial son: Corea (67%), Turquía (60%) e Irlanda (59%); y los que tiene un índice más bajos son: Grecia (15%), México (21%) y la República Checa (21%). Por último, conviene destacar los bajos índices de dos países desarrollados como Japón (31%) e Italia (32%), los cuales se explican por los casos de corrupción en que se han visto envueltos sus administraciones.

En un estudio de Eloísa del Pino¹⁵ llega a la conclusión de que los españoles tienen en general una percepción negativa de las administraciones públicas. Las razones que explica esta percepción son cuatro: los clichés del funcionario, la precariedad y obsolescencia de algunas instituciones (como los retrasos en la administración de justicia, el registro civil, etc), la mala cultura política de una parte de la clase política (que arremete contra aparatos administrativos y sus empleados o contra la gestión de otros partidos políticos) y los casos de corrupción política que se ven sobredimensionados por la repercusión mediática que tienen. Esta percepción negativa contrasta con la valoración positiva que los españoles muestran hacia las organizaciones, servicios o empleados públicos con los que han mantenido un contacto directo. En términos generales, esto es debido a la calidad de los servicios públicos que hay en España (igual o superior a los países desarrollados de nuestro entorno) y al continuado esfuerzo de la administración por cambiar esta perspectiva negativa (pero que requiere de mayor tiempo y esfuerzo para cambiar la consciencia colectiva).

En los países desarrollados de nuestro entorno la percepción social de las administraciones públicas es justo la inversa de la que hay en España. La percepción general de ésta es positiva, pero su percepción concreta –ligada a la experiencia- es negativa. Esta percepción es debida a que son países con instituciones públicas sólidas y modernas, ya que llevan años instalados en la democracia –por lo que tienen mayor cultura política y no involucran a las

¹⁴ www.worldvaluessurvey.org

¹⁵ Pino, E. Debates sobre la reforma del Estado de Bienestar en Europa: conceptos, alcance y condiciones. 2004

instituciones públicas en las luchas políticas entre partidos. Otra razón por la que tienen una percepción positiva es la de que tienen una cultura cívica muy arraigada que reconoce la labor de las instituciones públicas y las respeta. Por otro lado, los ciudadanos de estos países son consumidores muy maduros que tienen unas expectativas altas y unas exigencias en el nivel de calidad hacia los servicios que las instituciones públicas no satisfacen.

La percepción en Perú (país al cual plantearemos la ingeniería de estudio de satisfacción ciudadana) tiene unos índices de interés políticos bajos, por lo que dificulta la obtención de información objetiva. A pesar de estos inconvenientes, en estudios realizados en el país¹⁶ muestra unas cifras preocupantes. Alrededor del 80% de las personas encuestadas no confían en el gobierno central y el 76% tampoco lo hace en el Congreso de la República. Otros órganos públicos, como el poder judicial, tienen también unos índices de confianza muy bajos, el cual es inferior al 20%. En el último punto del presente trabajo plantearemos una ingeniería de CzSS y abordaremos este tema más profundamente.

Es interesante observar como hay una asimetría en las percepciones sociales de los distintos servicios públicos. Ámbitos como la sanidad, los servicios sociales o la educación están mejor valorados que los de vivienda o seguridad. Estas asimetrías también se perciben entre los distintos tipos de profesionales que hay en las administraciones públicas. Los perfiles profesionales mejor valorados son los bomberos –que tienen un índice de confianza del 90%- seguidos del personal de enfermería, médicos, cuerpos de seguridad del Estado o autónomos, profesorado o asistentes sociales. Los colectivos peor valorados son: el personal de la administración de justicia, el de las instituciones penitenciarias o el personal de ventanilla –que recibe el índice de confianza más bajo con un 26%.

En general, el modelo de gestión de las administraciones tiene una percepción negativa. Los ciudadanos creen que la gestión privada es más eficaz y más eficiente, y consideran que las administraciones públicas deberían adoptar herramientas de gestión utilizadas en el sector privado. Aunque la opinión general concede un mayor rendimiento y profesionalidad al sector privado, considera que los servicios públicos deben seguir siendo realizados por las propias administraciones públicas, ya que así se garantiza la justicia de éstos y su acceso a todos por igual.

¹⁶ Estudios realizados por la Universidad de Lima, el Instituto Internacional IDEA y la Asociación Civil Transparencia.

5. De la óptica de oferta en la gestión política al desarrollo de una óptica de demanda

Cuando se habla de un servicio de calidad hacia el cliente se piensa en una organización enfocada a la correcta atención de los clientes, realizados y destinados a la satisfacción de sus deseos y necesidades. Pero los esfuerzos por complacer a los clientes pueden ser vanos ya que la calidad es un concepto subjetivo que dependerá de los atributos que más valore el cliente y no de los que la organización crea que son.

La organización no puede definir lo que es la calidad sino que es el cliente quien lo decide. No viene determinada por la voluntad en el servicio sino por la capacidad para satisfacer a los clientes. Por este motivo, la empresa debe preguntarse que entiende el cliente por calidad, cuáles son los atributos que buscan, cuáles son los factores que pueden hacer fiel a ese cliente y cuál es la valoración que éste tiene de la empresa en ese momento.

Un servicio al cliente adecuado se corresponde con las denominadas técnicas de fidelización endógenas, que son aquellas técnicas de marketing relacional que se basan en potenciar los aspectos que la empresa puede hacer para mejorar el nivel de satisfacción de los clientes. El servicio al cliente debe partir del diagnóstico de la situación, investigando al cliente y así poder plantear uno objetivos y estrategias concretas enfocadas a la realización de los hechos que satisfagan dichas necesidades. Debe ser un proceso continuo y revisarse periódicamente porque sólo así se podrá saber si se logran los objetivos planteados y si las necesidades y deseos de los clientes siguen siendo los mismos o cambian. No debe centrarse en las ideas propias a vender, sino que debe mirar hacia las auténticas necesidades de los ciudadanos.

La calidad en el servicio al cliente es un factor muy importante y puede resultar determinante en la fidelización de los clientes para cualquier empresa, y lo es más cuando el producto es intangible. En estos casos, el servicio al cliente es imprescindible y tiene un peso mucho mayor. En empresas de servicios, en las que no existe un producto tangible, el cliente utiliza el servicio recibido para valorar la organización, convirtiéndose en un aspecto clave para ellos.

5.1 Óptica de oferta y óptica de demanda

Debido a la subjetividad del concepto de calidad el enfoque de servicio al cliente no puede ser definido desde una óptica de oferta, ésta debe ser definida con una óptica de demanda. La óptica de oferta se da cuando las organizaciones ofrecen sus productos sin considerar el grado en que esos productos satisfacen sus necesidades y deseos. Antiguamente una empresa no necesitaba adaptar sus productos al consumidor ya que la demanda era superior a la oferta y era el consumidor el que se adaptaba a los productos

La óptica de oferta está desfasada. La saturación de los mercados y la alta competitividad (con una gran cantidad de empresas capaces de ofrecer productos similares) las empresas deben centrarse en la satisfacción de las necesidades y deseos de su clientes, y deben ofrecer productos capaces de cubrirlas. Cuando una empresa tiene en cuenta las necesidades y objetivos de sus clientes a la hora de plantearse sus objetivos y estrategias, en ese caso, se dice que la empresa tiene una óptica de demanda.

Cuando se trabaja con una óptica de demanda el cliente ve satisfechas aquellas necesidades o deseos determinados que tenía, aumentará su fidelidad con la empresa ya que no necesitará seguir buscando en el mercado aquello que ya ve satisfecho. La empresa también sale beneficiada ya que probablemente ese cliente repetirá la acción de compra en el tiempo, aumentará la rentabilidad de ese cliente -ya que se destinarán menos recursos y esfuerzos para que realice una nueva compra- y quizás incluso prescriba el producto o servicio, atrayendo a nuevos compradores.

El “cómo” se toman las decisiones dependerá de la óptica que tome la empresa, de oferta o de demanda. Como hemos visto, en la óptica de oferta las decisiones se centran en las necesidades de la empresa, en lo que ésta puede o quiere ofrecer, mientras que en la óptica de demanda se centran en el mercado o cliente y por lo tanto requieren de un conocimiento objetivo del cliente -de sus necesidades y deseos- porque en realidad la calidad de un servicio es subjetiva y viene definida por lo que el cliente cree que es.

Tomando un excelente ejemplo de J. R. Robinat¹⁷, podemos ver las consecuencias de plantear una óptica de oferta o de demanda y las consecuencias que ésta puede tener tanto en el promotor (la empresa, político...) como en el receptor (cliente, ciudadano). El ejemplo nos presenta a un hombre, al que llama Juan, el cual consigue una cita con la chica de sus sueños para que ésta vaya a cenar a su casa. Juan quiere que todo salga perfecto y no quiere dejar pasar esta oportunidad única que se le presenta. Para ello y como es un ran cocinero, se plantea preparar una cena que impresione a su chica, Alba. No escatima en gastos ni en esfuerzo. Decide preparar una crema de mariscos de entrada y una langosta con salsa de ostras como plato principal. Compra todos los ingredientes en lugares más recomendados y prepara la cena con el tiempo suficiente para que esté todo perfecto. Prepara también la casa para que tenga el ambiente adecuado y, finalmente, llega el momento que tanto esperaba. Alba entra en la casa y tras una breve charla se dirigen a la mesa. Juan, presenta su succulenta crema de marisco y la langosta pero, para su sorpresa, ve como la cara de ella cambia repentinamente. Alba le dice que es alérgica al marisco y que no puede ni probarlo sin caer enferma.

El caso de Juan es un gran ejemplo en el que se ve como una acción planteada con óptica de oferta puede, aún a pesar de ser una excelente oferta, fracasar del todo. Juan ha fracasado en su cita, ha invertido mucho esfuerzo y además ha malgastado un gran número de recursos. Si se hubiera informado sobre los gustos de Alba, la cena hubiera ido mucho mejor y hubiera cocinado algo que satisficiera a Alba (aunque a él no se lo pudiera parecer en un primer momento).

Lo mismo que le sucedió a Juan, les pasa a las empresas o administraciones que utilizan una óptica de demanda. Cuando un político actúa de la forma en que él cree que debe hacerlo, sin tener en cuenta las necesidades y deseos reales de sus ciudadanos, se puede apartar de éstos, ya que sus necesidades y deseos no tienen porque ser los mismos. Cuando esto sucede, los ciudadanos no se sienten representados, y los niveles de satisfacción de éstos se ven afectados negativamente. El político y su gestión deben estar acorde con las necesidades reales de los ciudadanos y no alejarse de la realidad de éstos. Si el político mantiene una vocación representativa deberá desarrollar un plan de trabajo donde sus objetivos y estrategias se basen en una óptica de demanda. Así sus acciones estarán satisfaciendo a aquellos que le confiaron su cargo y a los que representa.

¹⁷ Robinat Rivaudulla, J.R. Marketing analítico y herramientas del marketing. 2008.

6. Imagen corporativa: la importancia de la comunicación de los hechos frente a una mala gestión de expectativas de los políticos

La política se ha hiper mediatizado de la mano de una sociedad audiovisual. Los medios de comunicación de masas tienen mucho poder e influencia y los políticos se vuelcan en ellos para influir en la opinión pública. La política se convierte en “un proceso comunicacional donde por ejemplo los líderes políticos ya no pueden dejar de ser a la vez líderes mediáticos si quieren triunfar”¹⁸. El marketing político se ha convertido en una pieza clave de esta dinámica, ya que los políticos están constantemente expuestos a la opinión pública y los periodos de gobierno se vuelven en grandes periodos de campaña electoral.

La comunicación política es una herramienta muy útil para transmitir mensajes a los ciudadanos pero debe sustentarse en algo más que mensajes persuasivos, simbolismos o espectáculo para las masas. A través de la comunicación pueden generar unas sinergias y predisposiciones positivas, pero lo que confeccionará su opinión a largo plazo son los hechos que la administración o el partido político haga y la valoración que el ciudadano le otorgue. Lo que realmente comunica son los hechos y no las palabras o las formas que se utilizan. La imagen que se formará el ciudadano de un político o del grupo al que pertenece se compone de todos los hechos y acciones que relaciona con la administración o el servicio que ha recibido, y lo que le habían comunicado quedará en un segundo plano.

Entre esta hiper mediatización los políticos tienen el riesgo de perderse en las formas y dejar en un segundo plano el contenido. Las exigencias de los medios de comunicación masivos, donde los mensajes y los programas se enfocan al espectáculo, influyen para que se extraigan titulares y se lancen promesas que generan unas expectativas difíciles de cumplir. Las políticas están muy influidas por los medios y por la gran repercusión que éstos tienen en la opinión pública. Esta gran atención que les prestan a los medios se convierte en un arma de doble filo, ya que además de servirles de plataforma y escaparate para acercarse a la ciudadanía les aleja del ejercicio real al que se deben, preocupándose más del qué dirán y cómo

¹⁸ Aira Foig, J.A. La construcción mediática de la agenda política. El peso del marketing político en las estrategias partidistas. El caso del encuadre mediático del Estatuto de Cataluña 2006.

lo dirán que de los hechos que han realizado y deberían comunicar. Es más importante comunicar los hechos realizados que les interesan a los ciudadanos que no generar falsas expectativas (mandando mensajes contradictorios a sus acciones) ya que a medio y largo plazo esto generará desconfianza y deteriorará la imagen de la administración. Lo que realmente comunica son los hechos, y en ella se debe apoyar la estrategia de comunicación para crear una buena imagen de marca y generar opiniones favorables a la administración.

6.1 La imagen de la administración: imagen de marca

Una buena estrategia de comunicación está dirigida a crear y reforzar la imagen de la marca. La imagen de la marca es el principal patrimonio de cualquier organización, es la proyección de la cultura de la organización o de la persona en el mercado o el entorno en el que opera. Cualquier ciudad, comunidad o país son marcas y tienen una imagen entre los ciudadanos, la cual está formada por la percepción que éstos tienen de ellas. Como hemos visto anteriormente, esta percepción será un atributo determinante en la creación de una opinión hacia la administración e influirá en el grado de satisfacción que se perciba. Por este motivo, es importante desarrollar una buena imagen de marca que sea positiva y genere valor (haciendo que la gente se sienta orgullosa de ella y se implique).

Las acciones son una proyección de la cultura de la organización y transmiten los valores que éstas tienen, (la cual está estrechamente ligada a la comunicación interna de la organización).

“La imagen corporativa no se construye a través de los símbolos (si bien éstos tienen su importancia en el proceso), sino a través de los “hechos” que se realizan amparados e identificados bajo dichos símbolos de identidad. Cualquier empresa (u organización) que actúa en el mercado, sea cual sea éste, tiene una imagen corporativa y de ella dependerá la mayor parte de su éxito”¹⁹.



Un ejemplo que muestra la importancia de no confundir la imagen de marca con los símbolos de transmisión puede ser el símbolo de la paz del londinense Gerald Holton.

Todas las personas que visualicen este símbolo reaccionarán ante él, evocarán un

¹⁹Robinat Rivaudulla, J.R. Importancia de la comunicación interna en la empresa. 2005.

sentimiento, relacionarán unos conceptos y les transmitirá unos conceptos, que no tienen porque coincidir con los que el autor del símbolo planificó. Todos los hechos que rodean al símbolo, los actos y acciones asociadas a él han creado la identidad del mismo, la imagen de marca que representa. La imagen no se construye a través de los símbolos, se construye a través de unos hechos. Los hechos son la proyección de nuestra cultura y ésta depende del proceso de comunicación interna.

Es muy importante que toda la organización transmita el mismo concepto, que sea capaz de generar una cultura que aporte valor, tanto a la organización como al mercado, con la intención de conseguir unos objetivos concretos. Es importante que estos hechos cumplan con los acordados con los ciudadanos, y con los que ellos desean, pero es también importante diferenciarse del resto realizar una actividad fácil de identificar, que sea un signo identificador de la marca. Ésta debe apoyarse en los puntos fuertes de la ciudad, comunidad... que sea coherente y viable. El concepto a desarrollar debe ser apreciado tanto por los propios ciudadanos como la opinión pública de fuera, y debe generar una ventaja competitiva que aporte valor.

Para que toda la organización transmita este mismo concepto y se genere una cultura que aporte valor a la vez que se construye la imagen de marca, debe haber una buena comunicación interna: fluida, permanente y eficaz. A partir de la comunicación interna se transmite la cultura de la empresa, que configurará la imagen de marca de la organización. Si el ciudadano, tal y como hemos visto, es el elemento más importante y la razón de ser de la organización, el personal de contacto –aquel quien trata con el ciudadano- es quien representa a la organización y quien transmite esa imagen de marca.

En el caso de las empresas los niveles de responsabilidad están muy alejados de los clientes. Sus directivos deben dotar de los medios y capacidades necesarias al personal de contacto para que haya una buena comunicación entre la empresa y los clientes (facilitándoles los recursos que éstos necesiten, incentivándoles e informándoles). Cuando hablamos de administraciones y órganos públicos, podemos encontrar que el personal de contacto se encuentra repartido en todos los niveles de la organización, desde su presidente hasta el funcionario de ventanilla. En este caso, la comunicación interna será todavía más importante ya que las distancias entre la parte dónde sucede la planificación y la ejecución de las cosas quedará mezclada. En este caso, deberán mantener una especial atención para que haya un buen entendimiento, coherencia y concordancia en los mensajes de todo el equipo y en los objetivos comunes que se persiguen.

7. El CzSS (Citizen Satisfaction Survey) y su aplicación al marketing político

Hemos hablado de las ventajas que los estudios de CSS aportan a las empresas que los utilizan y en consecuencia al sus clientes. Los Estudios de Satisfacción Ciudadana (Citizen Satisfaction Survey [CzSS]) cuentan con unas características muy parecidas y también aportan unas ventajas similares. La finalidad del CzSS es la de obtener una información útil que sirva para la toma de decisiones dirigidas a la mejora del servicio a los ciudadanos y la gestión administrativa (que tendrá como consecuencia la mejora de la satisfacción ciudadana y la percepción de la administración). Aunque éste es el principal objetivo hay otras finalidades y beneficios más concretos que persiguen los CzSS. Aunque pueden variar de un estudio a otro, los más habituales son los siguientes:

- Promocionar la participación ciudadana (teniendo en cuenta su opinión y el grado de satisfacción) incrementando su implicación.
- Obtener *feedback* con la ciudadanía sobre las principales líneas de actuación e integrarlos en ella para poder resolver problemas rápidamente dependiendo de las necesidades de los ciudadanos.
- Identificar demandas, preocupaciones y propuestas ciudadanas.
- Averiguar los niveles de conocimiento de los programas planteados en las diversas áreas.
- Medir la satisfacción de la ciudadanía con respecto a las políticas realizadas en cada una de las áreas de estudio.

En cada caso se deberán plantear unos objetivos específicos concretos que conseguir, dependiendo del lugar y el momento en que se realice el estudio. Es importante segmentar la población en cada estudio dependiendo de las características vinculadas al lugar como puede ser el dónde viven o dónde trabajan. Hay diferentes niveles medibles para cada segmento, ya sea inducido o sugerido, que se deben priorizar. Es importante también, evaluar de forma cuantitativa tanto los niveles de satisfacción que tienen los diferentes servicios y aspectos que más importa a la ciudadanía como el nivel global de la administración. Siempre que se pueda, es conveniente recoger ideas y sugerencias de lo que les gustaría tener y no se ofrece.

Es importante divulgar a toda la gente que forma parte de la población de estudio la realización de éste así como los resultados cuando se crea conveniente. Esta acción de Relaciones Públicas con el ciudadano tiene un efecto muy positivo ya que transmite una imagen real de interés desde la administración hacia ellos y se sienten partícipes del programa. Por ser los afectados directos de las decisiones que tomarán los representantes públicos, los ciudadanos valorarán muy positivamente este gesto participativo. Esto producirá una corriente de opiniones favorables que reforzará la imagen de la administración y aumentará el nivel de satisfacción ciudadana.

Los CzSS aportan varias ventajas, tanto a los ciudadanos como a las administraciones que los realizan. Gracias a ellos el ciudadano puede participar en la planificación de la gestión del órgano público. La administración se ve beneficiada, no solo por el refuerzo de su imagen ante la población, sino también por la valiosa información²⁰ que obtiene. Ésta se puede diferenciar en:

- La información de los aspectos que más preocupan a los ciudadanos.
- La valoración de la gestión actual sobre estos aspectos.
- Información sobre los aspectos clave a gestionar (gracias a la ponderación de la información recogida).
- Diferencias entre los distintos segmentos de los ciudadanos.
- Información clave para el desarrollo del Plan Estratégico y de acción municipal.
- Información clave para orientar y planificar la campaña electoral.

Cuando estos estudios se realizan de forma continuada en el tiempo, se convierten en eficaces sistema de control de la evolución en el nivel de satisfacción de los ciudadanos. Resultan muy útiles para valorar la eficacia de las acciones desarrolladas durante el período analizado y para medir el nivel de satisfacción y fidelidad de los ciudadanos hacia la administración y su gestión.

7.1. Realización del CzSS

Para realizar un CzSS se pueden seguir las directrices trazadas en los estudios de CSS. Primero debemos definir el universo de estudio y el tipo de información que se

²⁰ Robinat Rivaudulla, J.R. Creación de valor “Marca - Ciudad”. 2008.

desea obtener. Se incluirán todos aquellos aspectos de interés general que afecten a la vida política y social, como por ejemplo: seguridad, vivienda o economía. Los aspectos a analizar, llamados factores fidelizantes en los estudios de CSS, serán tanto aspectos generales de interés ciudadano como aspectos específicos para cada población en particular. Entre los aspectos de interés general se incluirá:

- Información y comunicación de la gestión.
- Dinámica socio-cultural de la ciudad.
- Actividad y oferta comercial.
- Atractivos y focos de atracción turística.
- Niveles de contaminación y ruidos.
- Jardines públicos y zonas de ocio.
- Seguridad ciudadana.
- Percepción en relación a otros municipios próximos.
- Identificación de aspectos más positivos y negativos de la gestión.
- Estado y planificación del tráfico. Estacionamiento y aparcamientos.
- Servicios de sanidad y centros educativos.
- Limpieza de las calles y la ciudad. Servicios de recogida de basuras.

También deben contener aquellos aspectos específicos que a la administración le afecte o interese, por ejemplo aspectos relacionados en la realización de un evento, obras, infraestructura, etc. Definiremos cuáles son los elementos clave de estudio para valorar el grado de satisfacción ciudadana y a partir de éstos se elaborará el cuestionario.

Las encuestas se realizan, dependiendo de las necesidades de cada caso (tamaño de la población, presupuesto, tiempo disponible, etc.) rellenando el cuestionario (en persona, a partir del envío por correo o Internet) o haciendo entrevistas (personales o telefónicas). El cuestionario incluirá: datos para clasificar al ciudadano (sin incluir datos personales, ya que funcionan mejor si éste es anónimo), preguntas sobre la relación con la administración, sus acciones y sugerencias. Para determinar los factores más relevantes a estudiar, se pueden realizar entrevistas en profundidad con los directivos de la administración, a representantes de diferentes tipos de colectivos y a ciudadanos. Es importante mantener los factores analizados en cada una de las posteriores oleadas para poder comparar los resultados entre éstas.

Por último, se debe tabular y analizar los resultados, obtenidos en la investigación del CzSS, para poder presentar el informe juntamente con las conclusiones. El análisis de los resultados se puede realizar, según los objetivos de cada caso, a diferentes niveles de ventilación y de comparación: resultados globales, por tipología de ciudadano, área geográfica... o comparativos del ítem, comparativa con la competencia, con olas anteriores, etc. Las conclusiones aportarán una valiosa información sobre la posición de la administración y proporcionarán los argumentos necesarios para la toma de decisiones sobre dónde se debe actuar y en qué orden hacerlo (ya que los resultados están ponderados por grado de importancia del ítem y por grado de valoración del ciudadano).

Igual que se puede hacer en los estudios de satisfacción del cliente, una vez obtenidos los resultados se puede realizar un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) que será el punto de partida para el diseño de un plan de acciones. Por ser un estudio principalmente cuantitativo, y dependiendo de los resultados obtenidos, se puede realizar un estudio cualitativo con entrevistas en profundidad para obtener respuestas al porqué de algunos resultados obtenidos en el estudio. También se puede incluir en el mismo estudio preguntas que justifiquen las respuestas. Aunque es conveniente incluir preguntas abiertas para poder obtener información cualitativa la cual será muy útil para el posterior análisis de los resultados, no es muy recomendable abusar de ellas ya que alargaría mucho el tiempo de realización del cuestionario.

Por último, se establecerán las fechas para posteriores oleadas, las cuales permitirán comparar los resultados con los estudios anteriores y analizar la eficacia de las acciones llevadas a cabo a partir de los anteriores estudios. La frecuencia de las oleadas será la mínima necesaria para poder obtener el máximo de información posible, pero teniendo en cuenta que es aconsejable un período suficientemente espaciado en el tiempo para que los actos realizados como consecuencia de las políticas adoptadas a partir del último estudio hayan tenido efecto. Es recomendable, hacer un estudio anual, aunque en ocasiones especiales, como cuando hay un evento importante que se quiere analizar, se pueden plantear otros estudios con menor distancia en el tiempo.

Los CzSS se deben programar cuando se quieran obtener datos sobre la marcha de la percepción ciudadana, pero si se quiere analizar un período o una acción concreta (como por ejemplo la repercusión de la organización de unos juegos olímpicos) es

mejor que se realice justo después de éste, ya que así se tendrá mejor recuerdo y no se verá alterada la percepción por otros acontecimientos posteriores.

El estudio tiene una función correctora y no tan solo informativa. Es importante que una vez se haya realizado el estudio de satisfacción ciudadana, y se tenga la información de qué aspectos perciben negativamente los ciudadanos, se creen estrategias y planes de acción para modificar esas percepciones. Una vez realizado, es aconsejable seguir una política de comunicación que informe a la ciudadanía de los cambios que se van a realizar, siempre que sean necesarios, o que se adopte una estrategia de comunicación orientada a modificar la percepción negativa cuando los resultados de satisfacción se contradigan con los datos objetivos que dispone la administración (ya que en este caso el problema reside en la comunicación y no en el servicio).

8. Nivel de aplicación

Los estudios de CzSS pueden aplicarse en cualquier de los niveles en los que se organiza la administración pública: a nivel de país o naciones, regiones, provincias, ciudades, zonas, barrios, etc. En España podemos distinguir dos tipos de niveles, el territorial y el no territorial, los cuales, a su vez, están formados por otros niveles como resultado de la definición de estado que recoge la Constitución española de 1978.

En las administraciones territoriales distinguimos tres subniveles: la Administración General del Estado (encargada de realizar el programa del Gobierno central, para todo el Estado Español, y de satisfacer las necesidades generales) las administraciones autonómicas (que se encargan de gestionar las competencias atribuidas a las distintas regiones autonómicas del estado) y las administraciones locales (que comprenden todas aquellas competencias transferidas a los municipios, a las diputaciones provinciales o forales y los cabildos insulares).

Las administraciones no territoriales son aquellas que realizan actividades concretas con potestades limitadas. Entre ellas se distinguen tres niveles: las corporaciones (formadas por: Colegios profesionales, las Cámaras de Comercio, Industria y Navegación, Cofradías de pescadores, Federaciones deportivas, etc.), las instituciones (que engloban: Fundaciones públicas, Organismos Autonómicos y

Entidades Públicas Empresariales) y las Administraciones Independientes (como el Banco de España, la Comisión Nacional del Mercado de Valores, Universidades, etc.).

Todos estos organismos que sirven a los ciudadanos españoles, y que están con mayor o menor grado a su servicio, pueden beneficiarse de los estudios de CzSS para mejorar el servicio que prestan a los ciudadanos y realizar estrategias dirigidas a cubrir sus necesidades y aumentar su nivel de satisfacción. Igual que ocurre en el caso de España, en la mayoría de países pueden aplicarse los estudios de CzSS a los distintos niveles que forman las administraciones públicas y los órganos de gobierno. Si nos fijamos en el gobierno de Estados Unidos, el poder de la administración pública está dividido en tres ramas federales, cincuenta estados y unos ochenta y tres mil gobiernos locales con responsabilidades. Igual que en el caso de España, los estudios CzSS pueden aplicarse para cada uno de los distintos niveles de organización, así como a nivel global.

La percepción de las administraciones públicas en los gobiernos con distintos niveles es distinta según la proximidad de éstos. Si bien es cierto que la aplicación es útil para cualquiera de los niveles, en los niveles más cercanos a la población (como por ejemplo en la política municipal) tienen una especial importancia ya que éstos se encuentran mucho más próximos a los ciudadanos. Éstos depositan su confianza en equipos a los que les exigirán por encima de todo soluciones en la resolución de sus problemas más cercanos y cotidianos. Es por ello, que en los niveles con mayor proximidad es fundamental una orientación centrada en el ciudadano y en sus necesidades. Al mismo tiempo, una buena gestión municipal actuará como plataforma de prestigio y credibilidad para la administración y sus representantes, ya que se basará en hechos reales, demostrables y contrastados.

Tal y como sucede en el caso de los municipios, en general, las percepciones positivas más altas las reciben las administraciones locales, seguidas de las comunidades autónomas. Por el contrario, la administración general del estado recibe valoraciones, en cuanto a percepción y satisfacción ciudadana, más bajas. Según un estudio²¹ esto es debido a que los ciudadanos suelen tener una percepción negativa a nivel abstracto y una más positiva a nivel concreto. Por este motivo, parece lógico que las administraciones más cercanas, como las autonómicas

²¹ Ramió, C. La percepción de los españoles de la administración pública. Junio 2007.

o locales, son las mejor valoradas y la que está más alejada de los ciudadanos, la central, sea normalmente la peor valorada.

Otro factor que influye negativamente en la percepción del estado central es que éste es quien se encarga de gestionar un tipo de servicios que estimulan valoraciones poco positivas, como son: la Agencia Tributaria, Administración de Justicia y Penitenciaria, Tráfico, etc. La administración central es también la encargada de gestionar servicios que están muy alejados de los ciudadanos (como las fuerzas armadas, política exterior...) y pese al esfuerzo y recursos destinados a su desarrollo, la repercusión que tienen en la percepción ciudadana es menor a la de otro tipo de actuaciones más cercanas al ciudadano que tienen una influencia más directa y se valoran más positivamente.

Frente a esta valoración más negativa de las administraciones que quedan más alejadas de los ciudadanos, hay el caso de las administraciones autonómicas que están revertiendo esta tendencia. Las administraciones autonómicas se valoran cada vez mejor, llegando en algunos casos a superar las valoraciones de las administraciones locales. Esto es debido a que éstas son principalmente prestadoras de servicios. En algunos casos, las administraciones autonómicas han invadido el espacio de las administraciones locales, como por ejemplo a la hora de prestar servicios sociales. Otras, por su reducida dimensión, son percibidas como locales. Pero, en general, esta tendencia en el cambio de la percepción ciudadana es debido a la madurez institucional que han alcanzado después de 25 años de expansión.

Por estos motivos, los estudios de CzSS pueden aplicarse en cualquier de los niveles en los que se organiza la administración pública. En los niveles más alejados de los ciudadanos es necesario aumentar el grado de satisfacción y mejorar el nivel de percepción que éstos tienen de la administración, ya que éstas parten con una clara desventaja por sus características. Por otro lado, las administraciones que operan de forma más cercana aunque tienen una valoración más positivas, se les exige más y están más expuestas (por lo que es fundamental una orientación centrada en el ciudadano y en sus necesidades).

9. Campos de aplicación de resultados obtenidos

Los resultados obtenidos a partir de la realización de un estudio CzSS son una herramienta muy útil en la gestión de cualquier administración pública. De ellos se obtiene una información valiosísima sobre cuáles son los verdaderos deseos y necesidades de los ciudadanos. Esta información se puede utilizar principalmente en dos líneas de explotación estratégica: para el planteamiento y estrategia de una campaña y para la correcta gestión en la administración.

La información obtenida sobre la ciudadanía puede ser de vital importancia para aquellos líderes y sus equipos que quieran presentar una candidatura electoral. Los resultados obtenidos son una herramienta muy útil a la hora de confeccionar el programa ya que les mostrará aquellos aspectos en los que el ciudadano está satisfecho o descontento y cuáles son más relevantes para ellos. Es por ellos, que los CzSS permiten el desarrollo de campañas electorales centradas en las auténticas necesidades y aspectos que preocupan al ciudadano. Las campañas basadas en los resultados de la información obtenida en los CzSS transmiten una imagen más próxima al ciudadano y a su realidad, por lo que generan confianza hacia el candidato y el equipo que las defiende.

Es también muy recomendable para aquellos líderes y equipos que se encuentran tanto al frente de una administración como en la oposición. Aquellos equipos encargados de la gestión de la administración que realicen estudios de CzSS periódicamente y los utilicen para plantear sus líneas de acción, tendrán las herramientas necesarias para llevar a cabo una gestión profesional y objetiva centrada en los aspectos que preocupan a los ciudadanos. Gracias a ellos, obtendrán mayores niveles de confianza, aumentará la fidelidad de los ciudadanos hacia su líder y su equipo gestor. Obtendrán valoraciones más positivas de su gestión a través de los hechos que realizan, ya que sus palabras no se verán como meras promesas electorales sino que se sustentarán con la fuerza de los hechos. Serán también una buena herramienta con la que medir y controlar la eficacia y los resultados que han tenido las estrategias y acciones adoptadas con anterioridad (ya que se pueden al comparar con los niveles de satisfacción ciudadana anteriores).

En el caso de los equipos que se encuentran en la oposición, la información que les aportan los CzSS sentará las bases con las que mejorar las distintas estrategias que la administración sigue y no están bien valoradas (ya que en ellos se refleja el nivel

de valoración actual de la gestión de la administración). Les serán muy útiles para reconocer nuevas oportunidades frente al grupo de gobierno, ya que en ellos se reflejan aquellos aspectos con los que el ciudadano está descontento y en los que desearía que cambiara. A partir de éstos, se puede realizar un diagnóstico sobre los nuevos escenarios o los cambios en las necesidades de los ciudadanos.

La aplicación de la información obtenida en los estudios de CzSS a la estrategia política será distinta según el momento en que se encuentre el candidato y su equipo (si están en campaña electoral o si están durante el período de mandato). En el primer caso, se puede utilizar para desarrollar las estrategias del Plan de Marketing de la campaña electoral. Durante el mandato, tanto el gobierno como la oposición, pueden utilizar la información de los estudios CzSS para crear o adaptar el Plan Estratégico a seguir. En todos ellos, servirá de base para el diseño de los planes que necesiten. Gracias a la información obtenida, podrán conocer los deseos y necesidades reales de los ciudadanos realizando unas estrategias más bien dirigidas, más eficaces y eficientes.

10. Planteamiento de caso práctico

Como último punto, en el estudio de la adaptación de los CSS al marketing político, queremos plantear el desarrollo de una ingeniería de CzSS que sirva a modo de ejemplo. El supuesto que se plantea es la realización de un estudio CzSS sobre la población de Perú ya que es un país con grandes problemas en la gestión administrativa y con unos niveles de desconfianza ciudadana muy elevados. Perú ha obtenido unos índices de crecimiento económico muy buenos en los últimos años (con un incremento del PIB del 8,99% en el pasado ejercicio) pero estos niveles económicos positivos no se han traducido en una mejora de la satisfacción ciudadana. Según Eduardo Lora, director económico del Banco Interamericano para el Desarrollo, los gobiernos que lideran grandes cambios económicos deben enfrentarse a un aumento de las expectativas de los ciudadanos y, por lo tanto, deben prestar más atención en áreas como la educación, la salud y la distribución de los ingresos si no quieren perder apoyo a largo plazo.

El estudio está dirigido a obtener información sobre los niveles actuales de satisfacción ciudadana en cada uno de los aspectos de mayor interés, tanto para su

población como para la administración, para su posterior utilización en la planificación de la campaña electoral de un candidato a la presidencia del Perú en las próximas elecciones que se celebrarán en el 2011. Para realizar correctamente el estudio, hay que puntualizar que éste debe encargarse a una organización especializada en la cual haya gente autóctona y que conozca el país de cerca. El estudio deberá repetirse en distintos períodos de tiempo (para poder analizar su evolución y la repercusión que tengan las acciones que de él se realicen) así como comparar los resultados con la realidad objetiva de la administración y la situación presente (para tener mayor consciencia de la percepción de los ciudadanos y de su nivel de información).

A la hora de plantear el estudio de CzSS para el caso de Perú se tendrán en cuenta, además de los factores de interés general para cualquier administración, sus particularidades y problemáticas concretas. Como hemos visto en el cuarto punto de este trabajo, los índices de confianza de su población son preocupantes. Alrededor del 80% de la población peruana no confían en el gobierno central ni en otros órganos públicos (sirva de ejemplo el Poder Judicial, el Ejecutivo o el Congreso, los cuales reciben unos índices de confianza inferiores al 20%, y siguen bajando desde el 2001)²².

El problema que se detecta entre la población peruana es el de la desinformación. Los pocos estudios que existen hasta la fecha muestran como la gente confunde las competencias de los distintos órganos públicos, cuáles son sus funciones y quién los forma. Al preguntarles sobre la gestión del Poder Judicial, la población responde que no confía en ellos principalmente por la corrupción que existe entre la policía. Estrictamente esto no debería ser así, ya que solo los jueces pertenecen al Poder Judicial, y en él no se debe incluir la policía o los fiscales. Por lo tanto, será interesante detectar, a la vez que analizamos los niveles de confianza ciudadana en los distintos órganos, el nivel de conocimiento de esos mismo órganos públicos, para poder valorar de forma objetiva los resultados.

²² Estudios realizados por la Universidad de Lima, el Instituto Internacional IDEA y la Asociación Civil Transparencia.

10.1. Estudio de Satisfacción Ciudadana de la población del Perú

Objetivo

El objetivo principal que se persigue este CzSS es el de obtener una información útil que ayude al desarrollo de un programa electoral centrado tanto en las necesidades de los ciudadanos como en aquellos aspectos que les preocupan. Esta información permitirá tomar decisiones que mejoren y optimicen los servicios de los ciudadanos, incrementando su nivel de satisfacción y generando una percepción positiva hacia el candidato. Los objetivos concretos del estudio son:

- Segmentar la población de Perú según las características de la misma (raza, lugar de residencia, nivel de estudios, profesión, etc.).
- Priorizar, para cada uno de los segmentos, el nivel de inquietud y necesidad respecto al servicio público que presta la administración (política económica, social, terrorismo, infraestructuras, educación, etc.) tanto a nivel espontáneo como sugerido.
- Evaluar cuantitativamente el nivel de satisfacción que tienen los servicios y aquellos aspectos de interés para la población.
- Evaluar de forma global la valoración del gobierno y de sus acciones, así como las causas de aquellos aspectos que más preocupen o tengan unos valores destacados.
- Obtener ideas y sugerencias de los ciudadanos sobre aquellos aspectos y servicios que les gustaría tener y no reciben.
- Divulgar los resultados a la población, de manera que actuará como una potente acción de Relaciones Públicas –aumentando la percepción positiva del candidato y mostrando las carencias del actual gobierno.
- Diseñar una metodología que permita repetir el estudio con una cierta frecuencia (según las necesidades y problemas obtenidos a partir del análisis de los resultados).
- Hacer un análisis comparativo con los resultados obtenidos de estudios anteriores que se dispongan (como sondeos de opinión ciudadana) para poder valorar la evolución del grado de satisfacción ciudadana.

Fases

El estudio se realizará siguiendo un esquema de cinco fases²³. En una primera etapa se asignará un equipo de trabajo formado por personas cercanas al candidato que conozcan todas las características tanto del gobierno actual y el candidato para el que trabajen, como las particularidades del país y su política (presentes y pasadas). En una segunda fase, se establecerán reuniones de grupo con ciudadanos para escuchar en primera persona su opinión y sus inquietudes. Una vez realizado el contacto ciudadano, entraremos en la tercera fase que es en la que se debe diseñar el cuestionario para el estudio de CzSS. Se realizará un pre-test de éste y, si es necesario, se adaptará para su posterior utilización.

La cuarta fase es la que comprende la realización del estudio, el trabajo de campo. Se realiza a partir de un estudio aleatorio, estratificado mediante un muestreo estratificado polietápico con rutas aleatorias, por entrevista personal mediante entrevistadores formados para la ocasión. Las características del estudio serán: universo, muestra, margen de error (+ 4,5% para un nivel de confianza del 95%), ventilaciones²⁴ (socio-demográficas: edad, sexo, estado civil, educación, clase social, residencia, ocupación, lugar de residencia, tamaño de familia, sistema de valores, creencias, etc.) y, por último, la tabulación y análisis de la información. Finalmente, en la quinta fase, se procede al análisis de los resultados y la redacción de las conclusiones. Se presentará el informe del estudio haciendo un diagnóstico de la situación, a partir de los resultados obtenidos, y dando recomendaciones para una posible estrategia de actuación.

10.2 Elaboración del cuestionario

En la elaboración del cuestionario es importante mantener, si los hay, los aspectos consultados a los ciudadanos en los estudios anteriores de CzSS, para poder analizar la repercusión de las estrategias seguidas desde el estudio anterior. De todos modos, el cuestionario debe adaptarse a la realidad presente del momento en que se realiza, por lo que se incluirán o descartarán aquellos aspectos que se consideren oportunos sin necesidad de mantenerlos solo porque éstos estaban en un estudio anterior.

²³ Robinat Rivaudulla, J.R. Marketing analítico y herramientas del marketing. 2008.

²⁴ Creación de tipologías o clúster: utilizada para la segmentación descriptiva, es un método que reagrupa a los individuos que tienen, como mínimo, una característica en común.

De las técnicas más utilizadas en la obtención de información se propone utilizar: entrevistas personales y cuestionarios *on line* y por correo (aunque en menor medida). Por las características del país y su población, las entrevistas personales serán el método que mejor sirve para este propósito. Éstas facilitan la interactividad con el público objetivo y se puede obtener información no prevista. En contra, cabe destacar que tiene un elevado coste ya que se debe formar al personal que participa en las entrevistas. La difusión del cuestionario también puede realizarse por correo o vía *on line*. Los dos métodos tienen un coste relativamente bajo y permiten un mayor tiempo de reflexión al entrevistado que otros métodos como la entrevista por teléfono, con lo que la calidad de las respuestas será mayor. De todos modos, se utilizarán en menor medida ya que el acceso a la tecnología por parte de la población no es el más indicado y los servicios de correo en Perú no funcionan con la calidad necesaria para basar el peso del estudio en este tipo de técnica.

Algunas ventajas para las realizadas *on line* frente a las de correo, es que las primeras presentan la posibilidad de analizar los datos *on time*, con lo que se obtiene información de calidad de forma muy rápida; otra ventaja, es el elevado índice de participación –ante otras técnicas con menores porcentajes como las hechas por correo. Las encuestas enviadas por correo tienen como mayor aspecto negativo el tiempo necesario para la recepción de las respuestas, mientras que las realizadas de forma *on line* pueden presentar dificultades por posibles limitaciones técnicas. Esto se debe a que no toda la población tiene acceso a la tecnología necesaria para realizar la encuesta de forma *on line*²⁵, y la que lo tiene suele tener un perfil parecido –por lo que la muestra que se obtiene no es muy representativa del total de la población.

Aunque el teléfono es un medio muy utilizado en estudios de opinión, en este caso no se considera conveniente ya que la extensión del mismo es demasiado grande para poderlo realizar mediante este método (los especialistas recomiendan no utilizar esta técnica para cuestionarios con más de diez preguntas).

Por último, es importante indicar que para este estudio las preguntas que proponemos incluir en el cuestionario son en su mayoría preguntas cerradas. Aunque también se incluyen preguntas abiertas para poder obtener información cualitativa (la cual será muy útil para el posterior análisis de los resultados) la

²⁵ En Perú se estima que tan solo el 26% de la población tiene un acceso regular a Internet (según los datos obtenidos de la Compañía Peruana de Teléfonos (CPT) y la Empresa Nacional de Telecomunicaciones (ENTEL) para un estudio realizado a Telefónica España S.A.)

mayoría son preguntas cerradas para no alargar demasiado el tiempo necesario para realizar el cuestionario. Las preguntas se formularán de manera en que se permita el análisis tanto de los aspectos generales de interés ciudadano como de aquellos aspectos específicos para cada población en particular.

Cuestionario

El guión base para la realización del cuestionario que recibirían los ciudadanos peruanos, participantes en el estudio de satisfacción ciudadana, es el siguiente:

El presente estudio de satisfacción ciudadana tiene como principal objetivo averiguar cuáles son aquellos aspectos que más interesan a los ciudadanos, descubriendo cuáles son sus necesidades y deseos. Gracias a su colaboración podremos profundizar en el análisis de las actuaciones que se llevan a cabo en la Administración y poder así mejorar su organización y funcionamiento.

El cuestionario esta dividido en cinco bloques: datos de clasificación, test de valoración, preguntas sobre aspectos específicos, valoración de otros candidatos y partidos políticos y, por último, preguntas abiertas y sugerencias.

En cada una de las preguntas cerradas siguientes (aquellas que la respuesta viene dada) debe rodear con un círculo aquella respuesta que mejor se adecue a su opinión y marcar la importancia del asunto en cuestión. La escala que aparece encima de los números refleja las diferentes opiniones.

Antes de comenzar queremos aprovechar la ocasión para agradecerle su colaboración en la realización de este cuestionario. Gracias a sus respuestas, el gobierno del candidato XXX tendrá los argumentos necesarios para satisfacer sus deseos y necesidades reales de mejor forma.

Datos de clasificación

Sexo:
Edad:
Situación familiar:
Residencia:
Ocupación laboral:
Nivel de estudios:
Profesión:

Test de valoración

Las cuestiones propuestas en este cuestionario tienen dos columnas de respuestas cerradas para su valoración. Para cada pregunta se debe marcar una cruz en cada una de las columnas según sea su respuesta. En la primera “Importancia del ítem” se debe puntuar según la importancia que le de al concepto al cual se responde. En la segunda columna se mide la valoración del concepto cuestionado. Las valoraciones para cada apartado son las que siguen:

- Importancia del ítem:
 1. Nada importante
 2. Poco importante
 3. Normal
 4. Importante
 5. Muy importante
- Valoración ciudadana:
 1. Muy mal
 2. Mal
 3. Regular
 4. Bien
 5. Muy bien

ASPECTOS A VALORAR	IMPORTANCIA DEL ÍTEM	VALORACIÓN PERSONAL
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Nivel de democracia		
Libertad ciudadana		
Representatividad del pueblo		
Apertura al exterior		
Justicia		
Representa al ciudadano		
Imparcialidad		
Efectividad		
Grado de corrupción		
Gobierno		
Empresas		
Policía		
Confianza en el gobierno central		
Administración		
Líder		
Partido		

ASPECTOS A VALORAR	IMPORTANCIA DEL ÍTEM	VALORACIÓN PERSONAL
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Economía		
Gestión macroeconómica		
Gestión microeconómica		
Políticas anticrisis		
Políticas		
Política exterior		
Política interior		
Políticas medioambientales		
Políticas		
Desarrollo rural, pesquero y forestal		
Desastres naturales		
Planificación a largo plazo		
Política medioambiental		
Niveles de contaminación		
Estrategias medioambientales		
Explotación de recursos		
Políticas sociales		
Atención a gente mayor		
Ayuda a discapacitados		
Políticas ante desigualdades		

ASPECTOS A VALORAR	IMPORTANCIA DEL ÍTEM	VALORACIÓN PERSONAL
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Servicios públicos		
Bomberos Policía Hospitales		
Atención ciudadana		
Respuesta ante las incidencias Atención y gestión de quejas Información		
Seguridad ciudadana		
Terrorismo Delincuencia Violencia doméstica		
Nivel de confianza		
Gobierno Organismos públicos Organismos privados		
Sentido de pertenencia		
País Región Ciudad		

ASPECTOS A VALORAR	IMPORTANCIA DEL ÍTEM	VALORACIÓN PERSONAL
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Infraestructura		
Estado y conservación Necesidad de nuevas infraestructura Distribución equitativa		
Infraestructura de transporte		
Terrestre Marítimo Aéreo		
Infraestructura energética		
Suministro energético Estado de las redes Precio del suministro		
Infraestructuras sanitarias		
Redes de agua potable Desagües Reciclaje		
Telecomunicaciones		
Telefonía fija Telefonía móvil Televisión		

ASPECTOS A VALORAR	IMPORTANCIA DEL ÍTEM	VALORACIÓN PERSONAL
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Espacios públicos. Mantenimiento		
Calles y ciudades Parques naturales Espacios comunes		
Pobreza		
Políticas de desarrollo social Minimización de desigualdades Ayudas sociales		
Pueblos indígenas		
Protección Desarrollo pobreza Reconocimiento de derechos		
Políticas de igualdad		
Apoyo a la mujer Ayuda a los desfavorecidos Soporte a los incapacitados		
Democracia		
Derecho a voto Grado de libertad Ventajas frente		

ASPECTOS A VALORAR	IMPORTANCIA DEL ÍTEM	VALORACIÓN PERSONAL
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Laboral		
Oportunidades de trabajo Nivel de paro Calidad del trabajo		
Vivienda		
Acceso Disponibilidad Precio		
Tráfico		
Densidad Aparcamiento Transporte público		
Comercio		
Facilidades en la apertura Regularización gubernamental Horarios		
Industria		
Calidad de la industria Generadora de trabajo Aporte de riqueza		

ASPECTOS A VALORAR	IMPORTANCIA DEL ÍTEM	VALORACIÓN PERSONAL
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Medios de comunicación		
Independencia de medios públicos Cantidad de oferta Calidad de la oferta		
Nuevas tecnologías (NT)		
Modernización y adaptación a NT Acceso a Internet Calidad de redes		
Educación		
Calidad educación Oferta educativa Utilidad de los estudios		
Dinámica socio-cultural		
Oferta cultural y entretenimiento Interés y atención gubernamental Actividades y eventos		
Deporte		
Espacios públicos Soporte y destino de recursos Organización de eventos		

Aspectos específicos

1. ¿Qué aspectos valora más positivamente de la administración?

2. ¿Qué aspectos valora más negativamente de la administración?

3. ¿Cómo valora la evolución del gobierno?

4. ¿Dónde iría a vivir si pudiera cambiar su vivienda?

5. ¿Se ha sentido amenazado por alguna situación de inseguridad? ¿Con cuál?

6. ¿Pertenece a una organización comunitaria? ¿Cuál?

7. ¿Qué haría si usted estuviera al frente del gobierno?

8. ¿Qué cree que debería imitar su gobierno de otros países?

9. ¿Cómo ve el futuro del Perú: mejor o peor? ¿Por qué?

10. ¿Cómo ve a la sociedad peruana respecto a hace diez años?

Valoración de otros candidatos y partidos políticos

ASPECTOS A VALORAR	IMPORTANCIA DEL ÍTEM	VALORACIÓN PERSONAL
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Acción Popular		
Valentín Paniagua Corazao Partido Trabajo en la oposición		
Cambio 90		
Andrés Reggiardo Sayán Partido Trabajo en la oposición		
Partido Nacionalista Peruano		
Ollanta Humala Partido Trabajo en la oposición		
Unidad Nacional		
Lourdes Flores Nano Partido Trabajo en la oposición		
Perú Posible		
David Waisman Partido Trabajo en la oposición		

ASPECTOS A VALORAR	IMPORTANCIA DEL ÍTEM	VALORACIÓN PERSONAL
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Partido Socialista Nacional		
Luís Castañeda Lossio Partido Trabajo en la oposición		
Somos Perú		
Alberto Andrade Carmona Partido Trabajo en la oposición		
Partido Socialista del Perú		
Susel Paredes Piqué Partido Trabajo en la oposición		
Unión por Perú		
Aldo Estrada Choque Partido Trabajo en la oposición		
Restauración Nacional		
Humberto Lay Sun Partido Trabajo en la oposición		

Preguntas abiertas y sugerencias

1. ¿Qué demanda le gustaría hacer a la Administración?

2. ¿Qué propuestas le gustaría que se incluyeran en la próxima campaña electoral?

3. ¿Cuáles son sus mayores preocupaciones sobre el funcionamiento de la Administración y la marcha del país?

4. ¿Qué aspectos valora más en un candidato político?

5. Sugerencias

El apartado de “Preguntas abiertas y sugerencias” es la última parte de la encuesta sobre satisfacción ciudadana.

Quisiéramos agradecerle su interés y la colaboración que nos presta. Gracias a ésta, podremos mejorar el servicio que le prestamos y programar un gobierno mejor dirigido a la satisfacción de sus reales deseos y necesidades.

Muchas gracias.

En este último punto, si la encuesta se realiza por correo, será conveniente incluir las normas de reemisión. También se puede hacer una referencia al anonimato de la encuesta si se cree necesario.

11. Conclusión

El sector privado ha demostrado su eficacia y eficiencia para poder sobrevivir en un mercado altamente competitivo, enfrentándose a unos clientes con altas expectativas y muy exigentes. Las empresas, entre otras herramientas, se sirven de la técnica de marketing de los CSS para dirigir su planificación estratégica y mantener o aumentar su cartera de clientes.

Los CSS son estudios de alto valor práctico para ellas ya que les ofrecen una información muy útil para la toma de decisiones. La información obtenida en los estudios de CSS les permite plantear estrategias centradas en sus clientes y, como consecuencia, aumentar la satisfacción y fidelidad de éstos hacia la empresa.

Igual que las empresas, los gobiernos deben encontrar mecanismos que les ayuden en la mejora de su gestión y les permita aumentar la percepción positiva de sus ciudadanos (sus clientes). Las nuevas sociedades son más exigentes con sus gobiernos y, en general, más crítica con sus acciones (debido al desarrollo de democracias más maduras, el crecimiento económico y la mejora cultural de sus ciudadanos). Por ello, y ante la eficacia mostrada por las empresas para satisfacer las necesidades de sus clientes, resulta recomendable adaptar herramientas exitosas utilizadas por las empresas, como es el caso de los CSS, y extrapolarlos al marketing político.

Al plantear los estudios de CzSS se debe tener en cuenta que la calidad es un concepto subjetivo, que depende de los atributos que más valore el ciudadano y por eso no puede ser definido por la administración. Éstas deben hacer un diagnóstico de la situación, investigar a los ciudadanos y así poder plantear uno objetivos y estrategias concretas enfocadas a la realización de los hechos que satisfagan sus necesidades. A partir de los estudios de CzSS las administraciones dispondrán de la información necesaria para actuar con una óptica de demanda, acorde con las necesidades y los deseos reales de los ciudadanos.

Los estudios de CzSS permitirán medir el grado de satisfacción ciudadana e identificar aquellos aspectos que, a los ojos de los ciudadanos, deben mejorarse. La satisfacción ciudadana está directamente influida por la imagen de marca de la administración. La imagen de marca depende de las acciones que realiza la administración y no viene determinada por sus símbolos.

Las acciones son una proyección de la cultura de la organización y transmiten los valores que éstas tienen, por lo que será un atributo determinante en la creación de una opinión hacia la administración e influirá en el grado de satisfacción que se perciba. Es por ellos que, gracias a la información que se obtenga en los estudios de CzSS se podrán desarrollar acciones dirigidas a reforzar la imagen de marca y generar valor a la administración (unas acciones que deben verse apoyadas por una buena estrategia de comunicación).

Los CzSS resultan una herramienta muy útil para la toma de decisiones, tanto en la gestión política –donde permite mejorar el servicio a los ciudadanos y la gestión administrativa– como en el planteamiento de una campaña. Promocionan la participación ciudadana (obtiene un valioso feedback de ésta y aumenta su implicación), identifica demandas, preocupaciones y propuestas, averigua los niveles de conocimiento de programas planteados y mide la percepción ciudadana de los aspectos analizados. Pueden aplicarse en cualquier de los niveles en los que se organiza la administración pública: a nivel de país o naciones, regiones, provincias, ciudades, zonas, barrios, etc.

A partir de esta técnica de marketing adaptada a la vida política se puede establecer una relación entre la satisfacción de los ciudadanos y el rendimiento de los organismos públicos. La clave es plantear objetivos y acciones que contribuyan al bien común, haciéndolo de la mejor manera posible para el mayor número de personas posible. A partir de la información obtenida en los estudios de CzSS, las administraciones públicas podrán crear estrategias políticas centradas en los deseos y necesidades reales de los ciudadanos, con lo que serán más eficientes, eficaces y obtendrán una mayor fidelidad de sus ciudadanos.

Bibliografía

Fuentes primarias

- Aira Foig, J.A. La construcción mediática de la agenda política. El peso del marketing político en las estrategias partidistas. El caso del encuadre mediático del Estatuto de Cataluña 2006.
- Del Pino, E., 2004, Las percepciones de los ciudadanos ante las administraciones públicas, Madrid, INAP. 15
- Gasteiz, V. Congreso Internacional sobre gestión de recursos humanos en la administración pública. Junio de 2007.
- Herrera Macías, A., Gestión y política, Vol. II, núm. 1, enero-junio 1993
- Jara, E. Percepción ciudadana en torno a la Justicia. Justicia Viva. 2008
- Kotler P., Lee N.; Marketing en el sector público. Pearson. 2007
- Martínez-Ribes, J.M.; Solé, L.; Carvajal, P. Fidelización de clientes. Gestión, 2000
- Obsorn, D. & Gaelbler, T.; Government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. 2006
- Ramió, C. La percepción de los españoles de la administración pública.
- Robinat Rivaudulla, J.R. La gestión y relación con clientes. *Océano*.
- Stinnett, B. *Piense como su cliente*. Gestión, 2000.
- Van de Walle, S., 2007, La confianza de los ciudadanos en el sector público, Barcelona, Public IDGP de ESADE.

Presentaciones

- Robinat Rivaudulla, J.R. Análisis de la cartera de clientes. 2008
- Robinat Rivaudulla, J.R. Creación de valor "Marca - Ciudad". 2008.
- Robinat Rivaudulla, J.R. Estrategias de desarrollo municipal. 2008
- Robinat Rivaudulla, J.R. Importancia de la comunicación interna en la empresa. 2005.
- Robinat Rivaudulla, J.R. La gestión y relación con los clientes. El CRM, Marketing relacional. 2008
- Robinat Rivaudulla, J.R. Marketing analítico y herramientas del marketing. 2008.

Internet

- 64.233.183.132/SEARCH?Q=CACHE:DVQRWY720SCJ:WWW.INQUISITE.COM/SOLUTIONS/CUSTOMERFEEDBACK.ASPX+CUSTOMER+SURVEY+SATISFACTION&HL=ES&CT=CLNK&CD=10&GL=ES&CLIENT=FIREFOX-A
- www.aeci.es - Agencia Española de Cooperación Internacional
- www.andoain.org/ag21/Andoainencuesta.pdf y .../IndicAndoain.pdf
- www.coha.org - Information Services Latin America
- www.coyhaique.cl/upload/encuesta_satisfaccion_ciudadana.doc
- www.derechos.org.ve - Council on Hemispheric Affairs (COHA)
- www.dnp.gov.co/archivos/documentos/Biliboteca_Publicaciones_Venta/Cap_Social_Cap_10.pdf
- www.grupcies.com - Grupo de investigación de economía y sociedad
- www.eurosur.org/IEPALA
- www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num_anteriores/Vol.II_No.I_1ersem/HMA_Vol.II_No.I_1ersem.pdf
- www.igc.org/isla - Instituto de Estudios Políticos para América Latina y África
- www.iesam.csic.es/doctrab2/dt-0403.pdf DEl Pino
- www.inei.gob.pe
- www.laprensagrafica.com/index.php/internacionales/mundo/1563.html - 44k -
- www.marketing.about.com/od/marketingtools/a/listenresearch_2.htm
- www.nbrii.com/survey/survey_intro.asp y .../pricingrequest.asp
- www.rivas-vaciamadrid.org/archivos/07-11-06-17-57-49.pdf
- www.vitoria-gasteiz.org/wb021/http/contenidosEstaticos/adjuntos/2252.pdf
- www.worldvaluessurvey.org/

Fuentes secundarias

- J Antoine, El sondeo, una herramienta de marketing. Deusto.
- Encuestas y estudios consultados: Encuestas del CIS, la Comunidad de Madrid y Comunidad Valenciana y la Generalitat de Cataluña. Estudios realizados por la Universidad de Lima, el Instituto Internacional IDEA y la Asociación Civil Transparencia.

Internet

- www.map.es - Ministerio de Administraciones Públicas
- www.igsap.map.es/cia.htm - Centro de Información Administrativa
- www.europarl.es - Parlamento Europeo. Oficina en España
- www.fiiapp.org - Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas

Nota: Las ideas y pautas de actuación basadas en las presentaciones de J.R. Robinat son propiedad de MFT|Consulting. Están protegidas por la ley de propiedad intelectual, y está expresamente prohibido la utilización y explotación de las mismas sin su consentimiento.

